

# GESCHICHTE DER BETRIEBSWIRTSCHAFT IN JAPAN

von

Professor Dr. Toshio Takahashi,  
Meiji-University, Tokyo/Japan

## 1. Einführung

In den 80 Jahren wurde offensichtlich, daß vor allem hoch technisierte Länder auch Interesse an japanischen Unternehmungen und ihren Produkten gewonnen haben. In den modernen Industrieländern wurde es zum Schlagwort, daß die Japaner von morgens früh bis abends spät ebenso fleißig sind, wie alle Deutschen. oder, daß die japanischen Produkte, Autos, elektrische Geräte, Kopiergeräte eine sehr gute Qualität haben, fehlerlos sind und preiswert sind. Ob diese Einschätzung für Japan oder die japanischen Produkte richtig ist oder nicht, müssen wir noch sehen. Aber kehren wir noch einmal in die vergangene Zeit zurück! In der Mitte des 19. Jahrhunderts wurde unter dem Begriff "made in Germany" noch Schundware verstanden. Dies galt ebenso für die japanischen Waren vor dem 2. Weltkrieg, etwa in den 50-iger Jahren. Aber am Anfang des 20. Jahrhunderts galt der Begriff "made in Germany" in der Welt sehr viel. Ich kann nicht sagen, wie lange dieses Interesse dauern wird. Eine neue Entwicklung bahnt sich schon in Korea an. Die Zukunft wird es zeigen. Eine ähnliche Entwicklung gab es auch in der betriebswirtschaftlichen Theorie. Die Betriebswirtschaftslehre ist auch, meine ich, nicht nur Praxis des Unternehmensverhaltens und Führungssysteme, sondern die Betriebswirtschaftslehre ist auch die theoretische Erkenntnis der betrieblichen Zusammenhänge. Bei uns gibt es viele Strömungen über die betriebswirtschaftliche Theorie; die Wachstumstheorie, Gleichgewichtstheorie (Acquivalentstheorie), Theorie der Managementstrategie, Contingency-Theorie (Situationismustheorie) Marxistische Richtung, kritische Richtung und auch der neue Ansatz "horonic" der aus den U.S.A. hinzugekommen ist. Man kann auch sagen, es gibt alles. Was darunter zu verstehen ist, werde ich noch sagen.

Hier muß ich zuerst auf zwei Punkte hinweisen. 1. Nach dem 2. Weltkrieg wurden wir sehr stark von Amerika beeinflußt. Auf dem Gebiet der Wirtschaft auch. Etwa 7 Jahre lang nach dem 2. Weltkrieg hatten die U.S.A. (G.H.Q.) Japan besetzt und kontrolliert. In dieser Zeit hatten wir uns an den amerikanischen "Pragmatismus" gewöhnt, daß wir es in unser Verhalten übernommen haben. 2. Nach der nächsten Stufe, in den 50-iger Jahren wurde die Theorie von P.F. Drucker, in seinem Hauptbuch: "The Practice of Management", das ins Japanische übersetzt wurde, in 1956 veröffentlicht. Es wurde von vielen Angestellten gelesen. Hauptsächlich das Topmanagement hatte das

Buch gelesen und die Theorie von P.F. Drucker angenommen. Wir können diese Tatsache nicht übersehen, weil diese unser Denken oder Handeln entscheidend bestimmt haben.

Unsere Fakultät der Betriebswirtschaftslehre an der Meiji-Universität war 1953 als die zweite Fakultät auf diesem Gebiet (die erste ist die Kobe-Universität) in Japan gegründet worden. Sie war somit die erste betriebswirtschaftliche Fakultät an einer Privat-Universität. Danach haben wir eine "große Wachstumswelle" der Wirtschaft ähnlich wie das "Wirtschaftswunder" in der BRD erlebt. Jetzt haben wir etwa 40 Fakultäten und Abteilungen der Betriebswirtschaftslehre und wenn man die Fakultät für Handel hinzunimmt sogar insgesamt etwa 50 Fakultäten. In unseren Fakultäten beträgt die Studentenzahl etwa 3.000 und die Zahl der Professoren (Assistenz-Professoren, Lektoren) insgesamt 30.<sup>1)</sup> Die Zahl der Mitglieder der Gesellschaft der Betriebswirte in Japan zählt etwa 1.900 Mitglieder. Neben dieser Gesellschaft gibt es die Gesellschaft für Rechnungswesen, Gesellschaft für Organisation, Gesellschaft für betriebliche Personalführung, Gesellschaft für Betriebsgeschichte, Gesellschaft für Betriebsausbildung, Gesellschaft für Betriebsphilosophien, Gesellschaft für Handelswissenschaft.

1) A) Fakultät Betriebswirtschaftslehre

Kohbe, Yokohama (staatlich)

Hohsei, Ahoyama Gakuhin, Senshuh, Tokyo-Kehizahi, Ritsumehikan, Ohsaka-Sangyoh, Ohsaka-Kehizahi, Kyushuh-Sangyoh, Matzuyana-Shohka, Komazawa, Sapporo, Sohka, Asiha, Nanzan, Kinki, Kohnan, Kumamoto-Shohka, Hiroshima-Shuhdoh, Momoyama, Ahichi-Gakuhin, Kyohto-Sangyoh, Dohkyoh, Tohyoh, Ryukoku, Rishoh (privat)

B) Abteilung oder Kursus

Tohhoku, Tokyo, Kyoto, Wakayama (staatlich)

Kita-Kyu-shuh, Takasaki-Keizai (städtisch)

Meiji-Gakuhin, Musashi, Sehikehi, Yokohama-shohka, Chiba-shohka, Johsai, Gakushuin, Okayama-shohka, Daitohbunka, Hokkai-Gakuhin, Nagoya-shohka (privat)

Hokkaido, Fukushima, Kagawa, Ohita, Shiga, Nagoya, Ohsaka, Yamaguchi

C) Fakultät Handelswissenschaft

Hitotsubashi (staatlich)

Waseda, Keiho, Rikkyoh, Chuho, Meiji, Senshuh, Nippon, Doh-shishah, Kansehi, Kansai Gakuhin (privat)

## 2. Die Vorstufe der Betriebswirtschaftslehre

### 21. Die Sozialwissenschaften

Als erste Vorlesungen an der Universität Tokyo Imperial oder Keihoh, die sich auf die Sozialwissenschaft bezogen haben, war die aus England kommende Nationalökonomie. Die ersten Professoren, die diese Vorlesung vorgetragen haben, waren die durch die Meiji-Regierung eingestellten ausländische Lehrer. *Ernest Francisco Fenollosa*, der auch über japanische Kunst gut Bescheid wußte, war aus den U.S.A. Die Vorlesungen wurden den Studenten auf Englisch vorgetragen. Aber diese durch die Meiji-Regierung eingestellten Ausländer hatten nicht nur in Universitäten, sondern auch in Unternehmungen ihre Kenntnisse und Techniken vermittelt. Diese Gäste waren aus England, U.S.A., Deutschland, Frankreich, Italien, Holland, Belgien und Österreich. Um etwa 1880 hat man insgesamt 2.000 Gäste gezählt. Diese Lehrer, Fachleute, Techniker haben bei der Modernisierung Japans geholfen. Nachdem japanische Studenten in Europa studiert hatten, traten diese an die Stelle der Gastprofessoren. Professor E. Kanai, der die Gesellschaft für Sozialpolitik in Japan gegründet hat, war aus dieser ersten Generation. Professor T. Fukuda, der unter K. Bücher in Deutschland die Historismus studiert hat, hat auch an der Universität Hitotsubashi gelehrt. Im allgemeinen wurden jedoch Rechtswissenschaften gelehrt und in die Praxis umgesetzt, weil die Regierung bestrebt war, als moderner Staat zu gelten und deshalb die Entwicklung eines japanischen Rechtssystems vorangetrieben hat. Erst später spaltete sich diese gemeinsame Fakultät in eine Rechtswissenschaftliche und eine Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät auf. Am Anfang stand jedoch die Staatswissenschaft, die Politik, Rechtswissenschaft und Wirtschaftswissenschaft gemischt hat.

### 22. Handelsbetriebslehre

Um die Jahrhundertwende hat die Handelslehre oder Handels- und Industriebetriebslehre vor allem praktische Fähigkeiten, wie Buchhaltung oder Finanzmathematik gelehrt. Aber es hat noch keinen konkreten Sachinhalt in der Handelsbetriebslehre gegeben. Und die Handelsleute, Bankangestellte, Fachleute für Handelsgeschäfte auszubilden, wurden die Hochschulen gegründet. Universität Hitotsubashi (Tokyo Handelshochschule) führte das Lehrprogramm der belgischen Handelshochschule Antwerpen ein. Es waren die Hauptfächer Handelsgesetz, Versicherung, Korrespondenz in Englisch, Bankkenntnisse gewesen. Es ging um Handel und Handelsbetrieb. Prof. T. Uheda, der an der Universität Hitotsubashi gewesen war, hat als nächstes das Problem "Was unter Handels- und Industriebetriebslehre zu verstehen ist", behandelt. Er hat auch das Forschungsgebiet abgegrenzt und als angewandte Disziplin entwickelt. Im 1913 wurde das Buch "Shop Management" von F.W. Taylor ins Japanische

übersetzt. Aber der Titel dieses Buches auf Japanisch hieß “Das Geheimnis der Unwirtschaftlichkeit zu besiegen”. Darin kam die Idee von Sparsamkeit oder Wirtschaftlichkeit zum Ausdruck. Mit der Industrialisierung, die 1920 auch in Japan einsetzte, wurde der Bereich Industrie- und Unternehmungsrationalisierung immer interessanter. So haben Y. Kunimatsu, K. Kanda<sup>1)</sup> in ihrem Buch zur Industriebetriebslehre Methoden wie F.W. Taylor behandelt. Auch in der Praxis der Unternehmungen haben sich die Methoden von F.W. Taylor durchgesetzt z.B. bei Lion Zahnpulver AG, Kure Werften, Sumitomo, Mitsubishi-Elektrizität AG, Staatliche Eisenbahn usw.

### **23. Die Industriebetriebslehre**

Die Meiji-Tokyo Regierung hat zwei Ziele für die Modernisierung Japans gesetzt: 1. Eine stärkere militärische Verteidigung durch bessere Waffen (Fukoku-Kyohhehi) und 2. die Pflege und Förderung der Industrie (Shokusan-Kogyoho). Das bedeutet, daß der neue Staat eine möglichst starke Bindung an die europäischen Länder erreichen sollte. Die neue Regierung ließ für fast alle Industriezweige staatlich dirigierte Modellfabriken errichten. So entstanden die ersten Seiden- und Baumwollspinnereien, Zement-Eisen-Werke, Werften und auch Waffenfabriken in Tomioka, Yokohama, Yokosuka, Shinagawa, usw. Man hat die damaligen europäischen Länder als Vorbild für die Modernisierung und Industrialisierung von Japan genommen. So entstanden nebst den alten kleinen und mittleren Betrieben große moderne Fabriken und Werke. Im Jahre 1910 hat ein übersetztes Buch ausgedrückt das “Shop Management” (Fabrikbetrieb) von F.W. Taylor.

### **24. Probleme bei der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Japan**

Am Anfang der japanischen Modernisierung bestand das Führungsmanagement der Unternehmungen, in der Regel nicht aus Universitätsabsolventen, sondern aus Mitarbeitern, die ihre Fähigkeiten durch eigene Erfahrungen und Eriebnisse aus der Praxis selbst erworben haben. Diese Manager handelten nach alten Idealen von Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, die seit über 200 Jahren schon die Grundhaltung des japanischen Volkes widerspiegeln.

Die typischen Beispiele dafür sind der Zaibatsu Konzern, die Unternehmer Zenjiroh, Yasuda, der Begründer Yasuda Bank und Sanji Mutoh, der Direktor der Kanebo AG Baumwollindustrie. In diesem Fall lag der Erfolg der Unternehmensführung nicht in der wissenschaftlichen Theorie, sondern in der Persönlichkeit der Unternehmer bzw. der Direktoren. Diese Führungsschicht stellte jedoch ein Hemmnis für die Entwicklung der gerade entstandenen Betriebswirtschaftslehre in Japan dar, weil sie nicht in der Lage waren, die neuen,

1) Kohichi Kanda: Kohjoh Kanri (Fabrikbetrieb), 1923.

wissenschaftlichen Erkenntnisse und Theorien in die Praxis umzusetzen. Eine weitere Schwierigkeit ergab sich aus der Tatsache, daß nicht nur die Naturwissenschaften, sondern auch die Sozialwissenschaften bei uns erst seit etwa 120 Jahren als Wissenschaft gelehrt werden. Diese Wissenschaften bzw. das wissenschaftliche Denken mußten wir von Europa und der U.S.A. übernehmen. Als die erste Universität in der Meiji Era (1868–1911) gegründet worden war, mußten wir erst diese Wissenschaften analysieren, systematisieren, und verstehen. Auch die logische Denkmethode entsprach nicht der Mentalität in Japan und mußte erst umgesetzt werden. Ein weiteres Problem bestand im Wechsel der Sätze von der horizontalen Ebene (Englisch, Deutsch) zur vertikalen Ebene (Japanisch). Erst nachdem die europäische bzw. amerikanische Kultur und das Denken dieser Völker in Japan akzeptiert wurde, konnte eine wichtige Vorstufe für die wirtschaftliche Entwicklung in Japan genommen werden. Dies gilt in gleichem Maße für die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre.

### **3. Die Entstehung der Betriebswirtschaftslehre**

#### **31. Besonderheiten der japanischen Betriebswirtschaftslehre und ihre Beeinflussung durch die deutsche Betriebswirtschaftslehre**

Was ist die Betriebswirtschaftslehre? Worin liegt der Unterschied zwischen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre? Als diese Disziplin Mitte 1920 in Japan eingeführt wurde, wurden diese Fragen ebenso wie in Deutschland behandelt. Als der erste Methodenstreit in der Betriebswirtschaftslehre über die Privatwirtschaftslehre, der Anfang 1910 in Deutschland geführt wurde, hat ein Japaner, der 1911 zum Studium nach Deutschland gekommen war, diese Situation auch schon für Japan deutlich gemacht. Dieser Mann heißt Tetsuzoh Watanabe, der nach seiner Rückkehr Professor an der Universität Tokyo geworden war, hat diese Gedanken in einem Buch dargestellt.<sup>1)</sup> Obwohl er noch die alte Bezeichnung Handelsbetriebslehre gebrauchte, als er ausführlich über diesen Methodenstreit berichtete, bezog sich der Inhalt, den er in diesem Buch behandelt hat, jedoch hauptsächlich auf die theoretisch wissenschaftlichen Methoden.

1) Tetsuzoh, Watanabe: Shohji Kehiheiron (Handelsbetriebslehre), 1922.

### **32. Die Gründung der Gesellschaft für Betriebswirte in Japan**

Als sie die Rationalisierungswelle Mitte 1920 in den japanischen Unternehmen sehr stark auswirkte, beschäftigte sich unsere Disziplin, die noch nicht Betriebswirtschaftslehre hieß, vor allem mit dem Probleme Rationalisierung in den einzelnen Unternehmen und der gesonderten japanischen Volkswirtschaft. Aber das war noch Literaturforschung über dieses Problem, in dem die Situation in der U.S.A. und in Europa analysiert wurde und nicht die spezielle Situation in Japan. Die Behandlung von speziellen japanischen Problemen wurde den Staatsbeamten und Politikern überlassen. Dies bedeutete, es gab noch eine Diskrepanz zwischen Forschung (Professoren) und der Wirklichkeit (Praktikern). Als das Interesse an dem betriebswirtschaftlichen Forschen ständig wuchs, wurde 1926 in Japan die Gesellschaft für Betriebswirte gegründet. Die Zahl der Gründungsmitglieder betrug etwa 50, die aber meistens Volkswirtschaftslehre oder Nebengebiete der Betriebswirtschaftslehre studiert haben, so daß die Fachgruppe der Betriebswirte noch sehr klein war. Deshalb war es auch noch eine wichtige Frage, ob diese Gesellschaft Gesellschaft für Betriebswirte oder für Handelswissenschaftler genannt werden sollte. Diese Gesellschaft hat im September diesen Jahres (1986) 60jähriges Jubiläum und zählt jetzt etwa 1.900 Mitglieder. Es ist die größte Gesellschaft in den Sozialwissenschaften in Japan geworden.

### **33. Einführung des Faches Betriebswirtschaftslehre an japanischen Universitäten**

Zwei Jahre nach Gründung der Gesellschaft für Betriebswirte in Japan, haben die Vorlesungen in Betriebswirtschaftslehre, an den Universitäten Hitotsubashi, Tokyo, Kohbe, Keioh, Meiji, Waseda im Jahre 1928 '29 '30 begonnen. Nachdem die Bezeichnung von Handelsbetriebslehre in Betriebswirtschaftslehre geändert wurde, wurden die Vorlesungen unter dem neuen Namen festgesetzt. Als Vorreiter dieser Umbenennung gilt Was, der für seine Vorlesungen schon sehr früh den neuen Namen gebrauchte. Schon bevor eine systematische Erfassung der Gebiete der Betriebswirtschaftslehre erfolgt, wurden an den Handelshochschulen schon folgende speziellen Fächer gelehrt: Fabrikbetriebslehre, Industriebetriebslehre, Produktionskontrollen, Handelsbetriebslehre, Werbungslehre, Rechnungswesen.

Als weitere Entwicklung ist das Buch "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre" von Yohjiro Masuchi, von 1926 zu nennen. In diesem Buch wurde zum ersten Mal in Japan von "Betriebswirtschaftslehre" gesprochen.<sup>1)</sup> Danach hat die erste Generation von Professoren in dieser Disziplin viele Bücher geschrieben. Nobuyuki, Ikehuchi.<sup>2)</sup> Kwansahi Gakuin Univ. Kehiji Baba,<sup>3)</sup> Tokyo Univ. Kichiroh, Sasaki,<sup>4)</sup> Meiji Univ. Toraho Nakanishi.<sup>1)</sup> Tokyo Univ.

Yasutaro, Hirai<sup>2)</sup> Kohbe Univ. S. Mukai, Keiho Univ. K. Muroya, Otaru Univ. Ikeda, Waseda Univ. Y. Otaka, Kehioh Univ.

Jedoch haben die Forscher ihre Interessen hauptsächlich auf Probleme gerichtet, die sich um die Definition der Betriebswirtschaftslehre bzw. um die Abgrenzungen zwischen anderen sozialwissenschaftlichen Fächern, drehen.

- 1) Y. Masuchi: Kehihehi Kehizaigaku (Einführung in die Betriebswirtschaftslehre), 1926.
- 2) N. Ikehuchi: Kehihehi Kehizaigaku Jyosetsu (Einführung in die Betriebswirtschaftslehre), 1931.
- 3) K. Baba: Sangyoh Kehihehi No Shokuno to sono Bunka. (Business Administration), 1926.
- 4) K. Sasaki: Kehihehi Kehizaigaku no Sehiritsu (Die Literaturgeschichte der Betriebswirtschaftslehre), 1930.

#### **34. Der Einfluß des Historismus auf die japanische sozialwissenschaftliche Forschung**

Weiterhin müssen wir die Frage stellen, welche Rolle die Universitäten für den Modernisierungsprozeß bei uns gespielt hat. Man kann sagen, daß früher die grundlegende Ausbildung in relativ kurzer Zeit erfolgt ist. Die Mittelschul-Ebene, z.B. für Handel, Polytechnik (Maschinenbau, Elektrizität, Chemie, Landwirtschaft) stand hierbei im Fordergrund. Dies waren Elite-Bildungsanstalten, die in den wenigen neu-gegründeten Universitäten eingebunden waren. Von den Mittelschulabsolventen konnten jedoch nur 5% zur Universität wechseln. Die gesellschaftliche Stellung dieser Elite war jedoch sehr hoch. In den Universitäten hat zu jener Zeit die Idee des Humanismus von A. Humboldt geherrscht. Die an der Universität ausgebildete Elite, insbesondere die an der staatlichen Universität, die damals Kaiserliche Universität geheißen hat, ausgebildet wurden, bildeten die Führungsspitze in staatlichen Behörden oder privaten Unternehmungen. Während des Modernisierungsprozeß wurden jedoch die Absolventen von naturwissenschaftlichen Fächer wie: Medizin, Pharmazie, Chemie, Bergbau, Landwirtschaft, usw. bevorzugt, da sie einen näheren Bezug zur Praxis hatten. Im Vergleich mit diesen Naturwissenschaften hatte die Sozialwissenschaftler zur Staatsmacht eher eine kritische Haltung. Durch diese Haltung wurde für die Sozialwissenschaft in Japan die Freiheit der Forschung erkämpft. So konnten viele Bücher, noch vor dem 2. Weltkrieg vom Deutschen ins Japanische übersetzt werden. Dies waren vor allem die Bücher über Historismus von: Gustav v. Schmoller, K. Bücher, R. Liefmann, W. Sombart, K. Marx, R. Hilferding, M. Weber und Gottle-Lilienfeld, über die Ideen von Henry

Ford geschrieben hat. Wir haben diese Forschungsströmungen als Klassik der Sozialwissenschaft bezeichnet. Diese kritischen Strömungen wurden die Grundlage der Sozialwissenschaft.

- 1) T. Nakanishi: Kehihehi Kehizaigaku (Betriebswirtschaftslehre), 1930.
- 2) Y. Hirai (und A. Isaac): Neues Quellenbuch für Betriebswirtschaftslehre, 1923. Keiheigaku Nyuhomon. 1932.

#### **4. Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Japan**

##### **41. Die Einführung der amerikanischen Management-Methoden**

Oft hat man während den Tagungen der Betriebswirte darüber diskutiert, was Betriebswirtschaftslehre ist. So entstand eine Spezialisierung der Betriebswirtschaftslehre nach Funktionsbereichen und Industriezweigen. Z.B. Industriebetriebslehre, Marktanalyse, Finanzierung, Investition usw. Nach dem Ende des 2. Weltkriegs hat eine neue Phase in der Betriebswirtschaftslehre begonnen. Erstens die Amerikaner, die weitgehend alles besetzt hatten, haben neue Methoden eingeführt. Zweitens die Theorie der "Human Relations" und andere Managementtheorien sind aus den USA durchgedrungen. Diese pragmatischen Denkweisen haben sich in Japan nach dem 2. Weltkrieg verbreitet. Der Hauptinhalt der Betriebswirtschaftslehre wurde allmählich der amerikanischen Management-Lehre angenähert. Statt der deutschen Betriebswirtschaftslehre wurde nun stärker die Betriebswirtschaftslehre aus Amerika vertreten. Z.B. wurden Ch. I. Barnards Aquivolanz theorie sowie H.A. Simons Entscheidungstheorie bei uns übersetzt und eingeführt. Diese Theorien haben nicht nur in der Forschungsebene, sondern auch die Unternehmungsebene weitgehend beeinflußt.

##### **42. Die Gründung der Zentralstelle für Produktivität**

Um die Produktivität in den Unternehmungen und auch in der Industrie zu erhöhen, wurde im Jahre 1958 in Tokyo die "Zentralstelle für die Produktivität" gegründet. Mit der hohen Wachstumswelle, die auch von den japanischen Industrieverbände gefördert wurde, hat diese Bewegung zu einer Erhöhung der Produktivität insbesondere bei Großunternehmen geführt. Gleichzeitig reisten viele Mitglieder der Industrieverbände in die USA, um dort die modernen amerikanischen Führungsmethoden zu studieren und zu untersuchen,<sup>1)</sup> zum Beispiel Marketing, Z.D. (Zero Defect) Bewegung, statistische Qualifikationsmethode, Management by objectives und so weiter. Durch die Zentralstelle wurden Beziehungen zwischen Theorie und Praxis noch mehr vertieft. In jedem



Fall wurde diese Bewegung durch die Industrieverbände und Spitzenverbände der Unternehmung unterstützt.

Hinzu kommt noch, daß das Buch über modernes Management allgemein am Ende der 50er und am Anfang der 60er Jahre von vielen Angestellten gelesen wurde. Nach dieser Zeit hat sich die Zahl der Eintrittsbewerber in die Fakultät der Betriebswirtschaftslehre allmählich vermehrt.

1) Yoshiaki, Takahashi: Der japanische Management-Stil, 1984, S. 65.

#### **43. Die neue Welle von "The Practice of Management" von P.F. Drucker**

"Es muß das Ziel der Unternehmer in der heutigen Wirtschaft sein, einen Markt zu schaffen", "der Gewinn sind die Kosten, die man für die Zukunft investiert". Er hat die Verantwortung den Unternehmern zugesprochen, die Unternehmer und die Vorstandsmitgliedern aufgeklärt und viele Bücher über die Praxis des Managements geschrieben. Der Mann heißt P.E. Drucker. Er wurde in Wien geboren und hat in Frankfurt am Main studiert. Da er einen großen Einfluß auf die Spitze der Großunternehmen nach dem 2. Weltkrieg gehabt hat, müßten wir auf seinen Namen hinweisen. Er hat seine Theorie einfach an der Praxis orientiert, z.B. Innovation, Dezentralisation der Organisation, Diskontinend Society. Er hat die Großunternehmung als moderne Unternehmensform betrachtet. Das ist eine Neuauflage der Idee von Henry Ford und auch ein neuer Institutionalismus aus Amerika. Bei uns führten seine Gedanken zu einer neuen Wachstumswelle der Wirtschaft.

#### **44. Neue Beziehungen zwischen Universitäten und Unternehmungen**

Wir müssen noch einmal überlegen, was die Wissenschaft für den Menschen ist und was die Wissenschaft für uns tun kann. Dieses Thema wurde durch die Umweltschutzprobleme und die Studentenunruhen in den 70iger Jahren wieder aktuell. Einerseits war die Wissenschaft für die Menschen nützlich, sinnvoll und hat ihm das Leben bequemer gemacht, aber andererseits hat die Wissenschaft für die Menschen auch etwas Gefährliches gehabt. Jetzt gibt es die Tendenz, die Wissenschaft der Praxis anzunähern und auch technische Fächer in das Studium zu integrieren. Wenn sich diese Tendenz verstärkt, müßten wir jedesmal fragen, was die Wissenschaft für die Menschen leisten kann. Aus der Sicht der Universität darf man diese Frage nicht vernachlässigen.

## 5. Schluß

### 51. Die Welle der Internationalisierung

In der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre in Japan habe ich nicht so große Besonderheiten gefunden. Dies folgt daraus, daß Japan zu den verspäteten industrialisierten Staaten zählt. Aber wir können doch noch einige Punkte betonen, zum Beispiel: In unserer Fakultät gibt es drei besondere Betriebswirtschaftslehren: die Deutsche Betriebswirtschaftslehre, die Anglo-Amerikanische Business Administration und die russische Managementlehre. In Zukunft wird noch die Chinesische Managementlehre hinzukommen. Bei uns kann man jetzt diese verschiedenen Betriebswirtschaftslehren studieren. Diese vergleichenden Betriebswirtschaftslehren meine ich, werden in Zukunft noch weiter gefördert. Im April 1986 hat in Khobe die Tagung der Internationalen Business Administration (International Management Symposium) mit etwa 300 Mitgliedern aus 10 Ländern stattgefunden. Das Thema lautete: Innovation und Business Administration. An dieser Tagung habe ich selbst auch teilgenommen. Aber wir müssen noch weiter versuchen, gemeinsame Begriffe zu finden. Es bedarf schon der Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre. Zweitens müssen wir stärker die Unternehmungspraxis betrachten. Die Wirklichkeit

Mitgliedern aus etwa 10 Ländern stattgefunden. Das Thema lautete: Innovation und Business Administration. An dieser Tagung habe ich selbst auch teilgenommen. Aber wir müssen noch weiter versuchen, gemeinsame Begriffe zu finden. Es bedarf schon der Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre. Zweitens müssen wir stärker die Unternehmungspraxis betrachten. Die Wirklichkeit ändert sich zu schnell. Wir müssen die Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis überwinden. Drittens sind Gruppenforschungen sehr nützlich, da die Komplexität der Wirklichkeit, nur durch Forschungsgruppen erfaßt werden kann.